

ANALISIS DESKRIPTIF STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KOSMETIK

Tommy Riezky Tiyanto dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

E-mail: tommy.09059@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak— Industri kosmetik saat ini terus menunjukkan pertumbuhan yang baik, hal ini menyebabkan banyak perusahaan keluarga yang memilih bergerak di industri tersebut. Agar mampu bersaing di pasar, perusahaan kosmetik harus mampu mengembangkan strategi yang tepat. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh salah satu perusahaan kosmetik dalam menghadapi persaingan di sektor industri kosmetik dan mengetahui profil kompetitif dibanding pesaing-pesaingnya. Pengumpulan data dilakukan oleh penulis dengan cara wawancara dan observasi secara langsung di lapangan. Teknik analisa data yang digunakan oleh penulis adalah *snowball*. Pengujian keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber untuk membandingkan kebenaran informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Cara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, dan membandingkannya kembali dengan data-data tertulis. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, strategi *cost leadership* yang digunakan oleh perusahaan saat ini tidak lagi relevan. Perusahaan dapat menerapkan strategi samudera biru dengan menciptakan kosmetik organik dan *stand alone*..

Kata Kunci— Strategi bersaing, *SERVO Analysis*, dan *Blue Ocean Strategy*

I. PENDAHULUAN

Strategi bersaing merupakan suatu usaha untuk menemukan posisi di industri (Porter, 1987), sebuah proses (Henry & Johnson, 1994), pertahanan dan perlawanan yang baik (Walker, 2001). Strategi bersaing dalam jangka panjang membuat perusahaan mampu menemukan posisi dalam pasar, melindungi posisi, serta melakukan perlawanan terhadap pesaing. Dengan begitu pertumbuhan perusahaan di pasar dapat dipastikan dalam jangka panjang. Dalam perkembangannya begitu banyak tipe strategi yang muncul sebagai sebuah usaha untuk melindungi perusahaan dari tekanan pesaing.

Pertama ialah strategi generik Porter yang didalamnya merangkum *cost leadership*, *differentiation*, *focus* (Porter, 1987). *Cost leadership* memusatkan diri pada semua aktifitas strategis yang berimbas pada pengurangan biaya. Sedangkan strategi *differentiation* ialah berusaha menciptakan citra perusahaan yang baik dengan menawarkan produk/jasa yang unik. Kedua ialah strategi generik Glueck yang dapat dikelompokkan kedalam empat strategi yaitu strategi stabilitas, strategi ekspansi, strategi penciutan, dan strategi

kombinasi (Glueck, 1998). Ketiga ialah strategi yang dibawa oleh Fred David. Ada empat tipe strategi utama, yakni: strategi integrasi, strategi intensif, strategi difersifikasi, dan strategi defensif (David, 1995). Dan yang akhir-akhir ini muncul ialah *Blue Ocean Strategy* (Kim dan Mauborgne, 2008)

Blue Ocean Strategy merupakan satu pendekatan pembuatan strategi perusahaan dengan memberikan nilai tambah sehingga mampu merebut pangsa pasar yang baru (Kim dan Mauborgne, 2008). Konsep *blue ocean strategy* terutama diarahkan kepada mereka pada tingkat manajerial. Pendekatan *blue ocean strategy* mencoba untuk melakukan eksplorasi sehingga mampu menghasilkan sebuah keunggulan kompetitif. *Blue ocean strategy* secara mengejutkan tidak menggunakan kompetisi sebagai patokan mereka. Sebaliknya mereka mengikuti logika strategis yang berbeda yang kami sebut inovasi nilai. Inovasi nilai terjadi ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas atau manfaat, harga, dan posisi biaya. Perusahaan yang berusaha menciptakan samudera biru mengejar diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan. (Kim dan Mauborgne, 2008)

Dalam konsep *blue ocean strategy*, Kim mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan harus mampu menjadikan persaingan tidak lagi relevan. Hal ini berarti perusahaan harus mampu untuk keluar dari *red ocean*. (Kim dan Mauborgne, 2008). Dalam menjalankan *blue ocean strategy*, perusahaan harus mampu merangkum situasi terkini dalam ruang pasar, serta memahami faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang di dapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar (Kim dan Mauborgne, 2008)

Dalam menerapkan *blue ocean strategy*, ada enam prinsip yang harus diperhatikan. Antara lain, merekonstruksi batasan-batasan pasar, fokus pada gambaran besar, menjangkau permintaan yang ada, melakukan rangkaian strategis yang tepat, mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi, mengintegrasikan eksekusi dalam organisasi (Kim dan Mauborgne, 2008). Dalam mengembangkan *blue ocean strategy* bukanlah hal yang mudah karena ada banyak rintangan atau hambatan-hambatan yang harus dilalui. Hambatan tersebut antara lain rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan motivasional dan rintangan politik (Kim dan Mauborgne, 2008)

Blue ocean strategy yang muncul sebenarnya mirip dengan strategi *market development* pada strategi generic Ansoff (Ansoff, 1965). Akan tetapi *blue ocean strategy* membawa sebuah perspektif yang baru yaitu peningkatan pelanggan potensial (Kim dan Mauborgne, 2008). Dalam pengembangan *blue ocean strategy* yang tak terbantahkan dalam memperoleh pasar ialah menciptakan inovasi nilai (Kim dan Mauborgne, 2008). Sebenarnya tujuan dari penelitian ini sangatlah mudah: Bagaimana *blue ocean strategy* dapat digunakan pada perusahaan keluarga yang bergerak pada industri kosmetik?

Dalam mengembangkan *blue ocean strategy* ada beberapa hal yang wajib dipahami. Pertama ialah konsep mengenai *logic of industry*. Dalam mengembangkan aktifitas utama dalam suatu perusahaan maka tentu diperlukan aktifitas pendukung. Aktifitas pendukung merupakan satu aktifitas yang dapat membantu aktifitas primer dalam mencapai keunggulan bersaing (Porter, 1987). Aktifitas pendukung terdapat empat macam, yaitu pembelian, infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, dan pengembangan teknologi (Porter, 1987, *value chain analysis*, 2010).

Hal kedua yang perlu untuk dipahami ialah konsep *driving forces*. dorongan – dorongan atau gerakan yang menciptakan insentif atau tekanan untuk berubah. Dorongan yang paling dominan disebut *driving forces*, karena *driving forces* mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap segala macam perubahan yang akan mempengaruhi struktur dan lingkungan industri (Thompson, Gamble, dan Strickland, 2004). Beberapa hal yang menjadi faktor pendorong dalam *driving forces* adalah aplikasi internet, globalisasi, pertumbuhan industri jangka panjang, pembeli, inovasi produk, perubahan teknologi, inovasi pasar, keluar masuknya pesaing, teknis difusi, perubahan biaya, produk komoditi, resiko bisnis, kebijakan pemerintah, gaya hidup (Thompson, Gamble, dan Strickland, 2004).

Hal ketiga yang perlu untuk dipahami ialah konsep *prime movers*. Pengertian dari *prime movers* ialah individu yang dianggap mampu berfokus serta memecahkan masalah seperti mengubah cara seseorang dalam berpikir, berperilaku, serta bertindak dengan cara menciptakan berbagai nilai – nilai. (Guttman, H.M. , 2005).

Keempat ialah *key success factor*, merupakan atribut produk, kompetensi, kemampuan kompetitif, dan keberhasilan dalam meraih pasar yang merupakan dampak terbesar pada keberhasilan kompetitif perusahaan untuk masa depan dipasar.” *Key success factor* memperhatikan semua anggota agar dapat berkompeten dalam menyelesaikan pekerjaan dan berkonsentrasi dalam langkah penerimaan agar dapat bersaing dan sukses secara financial atau keuangan. *Key success factor* sangat penting, dimana semua perusahaan dalam industri harus memperhatikan sesuatu yang dibutuhkan agar suatu industri sukses. Dalam menentukan *key success factor* manajer perlu memahami

situasi industri dengan cukup baik untuk mengetahui apa yang penting untuk dapat bersaing secara sukses dan apa yang dirasa kurang baik. *Key success factor* berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya. (Thompson and Strickland, 2004). Menurut Atkinson, ada tiga jenis *key success factor*, yaitu *cost*, *service*, *quality* (Atkinson, 1997).

Hal berikutnya yang perlu diperhatikan ialah penggunaan *SERVO Analysis*. Merupakan alat diagnostic manajemen yang digunakan untuk membangun dan menguji keputusan strategis dan inisiatif perusahaan. Para analis menguji interaksi dan hubungan antara lima unsur penting untuk menguji kesesuaian antara strategi perusahaan, organisasi, kemampuan, preferensi manajemen dan lingkungan. *SERVO analysis* memfasilitasi proses perumusan strategi dan implementasi dalam konteks pasar dan perubahan organisasi. (Fleisher dan Bensoussan, 2007). Ada beberapa elemen yang ada di dalam *SERVO analysis*, yaitu:

1. *Strategy*

Strategi merupakan sebuah rangkaian keputusan dan tindakan kompetitif sebagai respon perusahaan terhadap lingkungan. Tujuan dari sebuah strategi ialah mencapai posisi terbaik dari kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (Fleisher dan Bensoussan, 2007).

2. *Environment*

Lingkungan sebagai sebuah yang digunakan untuk menganalisa strategi kompetitif dan dapat diklasifikasikan dalam beberapa strata. Pertama, lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan eksternal mencakup hal diluar batasan perusahaan. Lingkungan internal mencakup kondisi yang berada dalam perusahaan. Kedua, lingkungan diklasifikasikan menjadi beberapa komponen yang diurutkan berdasarkan kedekatannya dengan aktivitas bisnis sehari-hari, yaitu lingkungan internal, lingkungan kerja, lingkungan industri dan lingkungan makro (Fleisher dan Bensoussan, 2007).

3. *Resource*

Sumber daya merupakan asset serta kemampuang yang dimiliki oleh perusahaan guna menghasilkan *output* (Fleisher dan Bensoussan, 2007).

4. *Value*

Merupakan sebuah cerminan postur dan gaya manajerial dari pengambil keputusan dalam perusahaan saat mengambil sebuah keputusan bisnis (Fleisher dan Bensoussan, 2007).

5. *Organization*

Mencakup budaya, kepemimpinan, karyawan, struktur dan sistem yang ada di dalam perusahaan (Fleisher dan Bensoussan, 2007).

Dalam menerapkan *SERVO Analysis* ada beberapa tahapan yang harus dilakukan. Pertama ialah dengan mengevaluasi kinerja perusahaan. mengevaluasi apakah kinerja perusahaan telah memenuhi tujuan internal dan eksternal. Termasuk mengenai apakah harapan pengambil

keputusan untuk memenuhi keinginan *stakeholders*, pemasok, pelanggan, karyawan. Kedua ialah dengan menilai strategi saat ini dan melihat apakah diperlukan perubahan. Analisis harus sadar bahwa hubungan antara tindakan dan keputusan strategis sangatlah penting karena mereka harus saling melengkapi. Cara yang paling mudah digunakan oleh analisis untuk menentukan apakah hubungan itu efektif atau tidak ialah dengan mengukur “*fit*” mereka. Langkah terakhir ialah mengembangkan pilihan-pilihan strategis (Fleisher dan Bensoussan, 2007)

Saat ini perusahaan keluarga telah menjadi pilar penting bagi ekonomi karena mereka memberikan pendapatan yang cukup besar bagi suatu negara. Sekitar 80 % sampai dengan 90% organisasi bisnis di Amerika Serikat merupakan perusahaan keluarga. Secara umum keseluruhan perusahaan keluarga ini memperoleh *return on asset* (ROA) 6,65% lebih besar dibandingkan perusahaan non-keluarga. Selain itu mereka juga memberikan kontribusi sebesar 64% bagi *Gross Domestic Product* Amerika Serikat (*Family Business Confidence Survey*, 2012).

Indonesia termasuk salah satu negara yang ekonominya sangat dipengaruhi dengan keberadaan bisnis keluarga. Berdasarkan Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang memiliki kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44 persen (Suara Pembaruan, 9 September 2007). Perusahaan keluarga tidak hanya memberikan kontribusi yang besar bagi PDB di Indonesia, akan tetapi jumlahnya juga begitu mendominasi. Presentase jumlah perusahaan keluarga di Indonesia adalah sebesar 90,95%. Sehingga dapat dikatakan bahwa jumlah perusahaan non-keluarga yang ada di Indonesia hanya berkisar 9,05%. Dari sekian banyak perusahaan keluarga yang ada di Indonesia, terdapat beberapa perusahaan yang bergerak sektor industri kosmetik.

Kosmetik merupakan kebutuhan yang bertingkat, mulai sebagai kebutuhan primer, kebutuhan sekunder / pelengkap, dan kebutuhan tersier / barang mewah. Bertambahnya masyarakat pengguna produk kosmetik mendorong peralihan tingkatan pengguna kosmetik dari level pelengkap menjadi level yang lebih di prioritaskan, sehingga dapat mendorong pertumbuhan industri kosmetik. (www.indonesiainancetoday.com, 2012).

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 1175 tahun 2010, kosmetika adalah bahan atau sediaan yang dimaksudkan untuk digunakan pada bagian luar tubuh manusia (epidermis, rambut, kuku, bibir, dan organ *genital* bagian luar) atau gigi dan membran mukosa mulut terutama untuk membersihkan, mewangikan, mengubah penampilan dan atau memperbaiki bau badan atau melindungi atau memelihara tubuh pada kondisi baik. Gaya hidup modern menuntut setiap orang untuk memperhatikan setiap detail penampilan mereka. Kosmetik menjadi *trend* gaya hidup masyarakat yang aktif dan dinamis. Gaya hidup

ini tidak sekedar menuntut *skill*, keahlian dan kecerdasan melainkan juga penampilan yang menarik.

Kosmetik merupakan sebuah produk yang sangat unik karena selain produk ini memiliki fungsi untuk memenuhi kebutuhan mendasar dari konsumen akan kecantikan, sekaligus seringkali menjadi sarana bagi konsumen untuk memperjelas identitas dirinya secara sosial dimata masyarakat (Ferrinadewi, 2005). Banyaknya produk kosmetik yang diproduksi untuk memenuhi kebutuhan fungsional maupun emosional bagi konsumen ini membuat begitu banyak produsen untuk berusaha meraih peluang bisnis demi mendapatkan keuntungan yang besar.

Hasil sensus penduduk yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik tahun 2010 menunjukkan bahwa di Indonesia jumlah penduduk pria lebih banyak dibandingkan dengan jumlah penduduk wanita. Namun hal ini tidaklah berarti bahwa industri kosmetik di Indonesia akan mengalami kemunduran. Gaya hidup modern saat ini membuat produk kosmetik tidak lagi hanya digunakan oleh kaum wanita melainkan juga telah banyak digunakan oleh kaum pria. Hal ini menyebabkan produsen kosmetik wanita mulai membidik pasar kosmetik pria. Sensus penduduk yang dilakukan setiap sepuluh tahun sekali oleh Badan Pusat Statistik, menunjukkan bahwa pada tahun 2010 jumlah penduduk Indonesia berjumlah 237.641.326 jiwa. Dari jumlah tersebut diketahui bahwa penduduk berjenis kelamin laki - laki berjumlah 119.630.913 jiwa dan penduduk wanita sebesar 118.010.413 jiwa. Dengan kata lain presentase jumlah penduduk pria adalah sebesar 50,34 persen dan penduduk wanita sebesar 49,66 persen.

Hasil sensus penduduk di tahun 2010 yang menyatakan bahwa jumlah penduduk laki - laki lebih banyak dibandingkan jumlah penduduk wanita. Dengan lebih banyaknya jumlah penduduk laki - laki tidak serta merta dapat dianggap bahwa penjualan industri kosmetik di Indonesia akan menurun. Diakibatkan adanya anggapan bahwa produk kosmetik hanya diperuntukkan bagi kaum wanita saja. Seiring perkembangan dan tuntutan jaman, bukanlah hal yang aneh lagi bila akhir - akhir ini seringkali dijumpai penggunaan kosmetik oleh kaum pria. Berdasarkan *survey* yang dilakukan oleh lembaga *survey* Nielson, pada tahun 2010, pria berbelanja produk - produk kosmetik seperti produk perawatan kulit hingga Rp. 11,89 triliun atau naik sekitar 13,5 persen dibandingkan tahun sebelumnya (www.tempo.co, 2011). *Survey* ini menunjukkan walaupun saat ini jumlah penduduk pria di Indonesia jauh lebih besar bukan berarti bahwa industri kosmetik di Indonesia akan menurun. Hal ini dikarenakan saat ini produsen kosmetik juga telah membidik kaum pria.

Pada tahun 2010 industri kosmetik mengalami pertumbuhan sebesar 11 persen dari tahun sebelumnya, dan pada tahun 2011 mengalami pertumbuhan sebesar 16 persen. Penjualan kosmetik nasional pada semester I 2012 diperkirakan tumbuh 14,9 persen menjadi Rp 7,1 triliun

dibanding periode yang sama tahun 2011 sebesar Rp 6,2 triliun, menurut asosiasi industri. Peningkatan penjualan didorong kenaikan permintaan domestik (<http://www.indonesiainancetoday.com> , 2012). Dengan melihat keadaan pasar serta potensi pertumbuhan industri kosmetik yang cukup baik di Indonesia, maka penulis tergerak untuk meneliti salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di sektor industri kosmetik. Hal ini dianggap penting dan menarik bagi penulis karena semakin banyaknya perusahaan keluarga yang beroperasi sehingga menjadikan persaingan antar perusahaan keluarga semakin ketat dan melihat pertumbuhan industri kosmetik yang menjanjikan, membuat banyak pihak yang ingin juga terlibat dalam industri kosmetik ini. Persaingan yang ketat membuat perusahaan kosmetik harus mampu mengembangkan strategi bersaing yang tepat disamping menekan biaya produksi. Karena Bagaimanapun baiknya perusahaan tanpa didukung adanya strategi yang tepat, maka kecil kemungkinan tujuan perusahaan akan tercapai.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode kualitatif deskriptif, yaitu “penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah” (Moleong, 2011). Penulis memilih menggunakan jenis penelitian ini karena penulis ingin membahas tentang strategi bersaing yang dilakukan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat yang diakibatkan oleh munculnya perusahaan – perusahaan kosmetik lainnya dan juga memaparkan strategi *blue ocean* sebagai strategi baru, guna membuat ruang pasar baru yang belum dimiliki oleh pesaing.

Data

Data dari penelitian ini diambil dari data primer yang merupakan hasil wawancara dan observasi pada perusahaan kosmetik terkait. Serta melalui data sekunder yakni data yang diambil melalui internet / penelitian terdahulu, dokumen-dokumen.

Informan

Pada penelitian ini, teknik penetapan narasumber yang digunakan oleh peneliti adalah *snowball sampling*. Karena dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *snowball sampling* maka pada mulanya penulis cukup menentukan satu narasumber. Maka penulis memilih *factory manager* dan *marketing manager*. Jika nantinya saat dilakukan pengkajian data masih terdapat kekurangan maka penulis akan melakukan wawancara dengan pihak – pihak lain yang terkait sesuai dengan rekomendasi yang telah diberikan oleh informan. Dalam pemilihan manager divisi – divisi tersebut

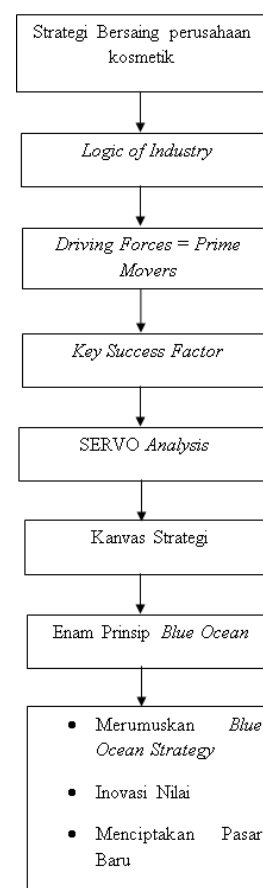
peneliti mempertimbangkan informasi yang akan didapat lebih bermanfaat karena para manager tersebut mempunyai pengetahuan lebih tentang perusahaan dibandingkan para karyawan biasa.

Metode Pengumpulan Data

Pertama menggunakan metode wawancara, yakni komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Berdasarkan cara melakukan wawancara, proses melakukan wawancara akan dibagi menjadi tiga jenis. Yaitu wawancara personal, wawancara intersep, dan wawancara telepon. Dan yang kedua merupakan metode observasi, yaitu teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung obyek datanya.” Metode pendekatan observasi nantinya diklasifikasikan ke dalam observasi dua jenis. Yaitu observasi perilaku dan observasi non-perilaku.

Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini penulis mencoba menggunakan logika berpikir yang dibentuk dari konsep-konsep pokok. Mulai dari konsep *logic of industry*, *driving forces*, *prime movers*, *keys success factor*, *SERVO analysis*, dan yang berakhir pada implementasi *blue ocean strategy*.



Gambar 1. Kerangka Berpikir
Sumber: Olahan Peneliti, 2012

Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif sejak awal mula pada dasarnya ada suatu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan derajat kepercayaan data yang disini dinamakan keabsahan data (Moleong, 2011). Oleh karena itu, dibutuhkan cara menentukan keabsahan data, yaitu triangulasi sumber. triangulasi sumber adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. (Moleong, 2011). Triangulasi sumber membandingkan dan mengecek bali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. (dalam Patton, 1987).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam aktifitas pendukung penulis menemukan empat aktifitas pendukung yang dilakukan oleh perusahaan kosmetik. Keempat aktiitas pendukung tersebut ialah pembelian, infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi. Adalah fungsi dari pembelian atau penyediaan bahan mentah dan input lainnya yang digunakan dalam aktifitas pembentukan nilai. Dalam memenuhi bahan baku penulis menemui perusahaan membeli bahan baku yang ada melalui supplier. Untuk pemenuhan bahan baku yang tidak tersedia di Indonesia seperti botol dan *spray* perusahaan membeli melalui agen yang melakukan impor dari luar negeri. Sedangkan untuk pemenuhan bahan baku yang lain seperti kaleng, alcohol, serta kardus di beli dari berbagai kota di Indonesia. Dalam proses pembelian bahan baku, perusahaan mengedepankan kualitas. Yang dimaksud dengan kualitas yang baik ialah penggunaan bahan baku yang tidak membahayakan bagi konsumen. Hal ini dibuktikan dengan terdaftarnya perusahaan ini di Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia BPOM. Dengan terdaftar di BPOM Republik Indonesia

Aktifitas pendukung yang kedua ialah infrastruktur perusahaan. Infrastruktur perusahaan merupakan satu aktifitas pendukung yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan guna mendukung kelancaran operasional perusahaan. Infrastruktur perusahaan yang tersedia antara lain gudang untuk penyimpanan bahan baku serta produk yang telah jadi, mobil pengiriman yang digunakan mengirim barang ke outlet-outlet, serta aspek legalitas perusahaan. Perusahaan ini memiliki satu gudang yang juga terletak bersamaan dengan pabrik. Selain itu aspek legalitas merupakan faktor yang penting bagi industri kosmetik. Dengan dikeluarkannya edaran dari BPOM Republik Indonesia

Aktifitas pendukung berikutnya ialah manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sehingga menghasilkan *output* sumber daya manusia yang maksimal. Manajemen organisasi pada perusahaan dilakukan dengan baik, yang dapat dilihat dari struktur organisasi yang telah disusun oleh perusahaan dan masing-masing posisi telah ada *job description* dan *job*

specification.

Dan yang tak kalah penting ialah aktifitas pengembangan teknologi. Saat ini teknologi memiliki peranan penting dalam mendukung perkembangan keunggulan kompetitif perusahaan. Teknologi yang digunakan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pengolahan bahan baku kosmetik. Dalam proses produksi, pertama bahan baku akan ditimbang menggunakan mesin penimbang *digital* untuk memastikan bahwa proporsi tiap bahan baku benar – benar tepat. Setelah itu bahan baku akan dimasukkan kedalam mesin *mixing / emulsification tank*. Mesin *mixing* ini memiliki tangki yang tertutup rapat serta dilengkapi dengan *high speed power*. Kegunaan dari mesin ini adalah untuk mencampur seluruh bahan baku sampai rata, khususnya untuk bahan baku yang sulit untuk tercampur. Setelah bahan baku tercampur sempurna maka akan dimasukkan dalam mesin dan dibiarkan pada suhu tertentu. Setelah semua proses selesai maka cairan / *cream* yang telah jadi akan dimasukkan kedalam botol / *tube* dengan menggunakan mesin *filling*. Mesin ini berguna agar dalam proses pengisian tidak ada udara yang terjebak didalam botol/*tube*.

Penulis menemukan bahwa dalam perkembangannya, industri kosmetik seringkali mengalami dorongan-dorongan yang mengharuskan perusahaan untuk berubah, hal ini disebut dengan *driving forces*. Peneliti menyadari beberapa *driving forces* yang berpengaruh pada industri kosmetik.

1. Inovasi produk

Dengan adanya peningkatan inovasi terhadap produk maka akan meningkatkan permintaan akan produk. Inovasi produk dilakukan untuk menarik konsumen membeli produk. Alasan dari adanya inovasi produk yang terus menerus adalah untuk menghilangkan kejenuhan konsumen terhadap satu macam produk. Inovasi produk dapat dilihat dari jenis dan bentuk dari produk, ada parfum, deodorant, lulur mandi, *body scrub*, dan sabun kewanitaan. Jenis kosmetik yang adapun telah disesuaikan dengan iklim tropis di Indonesia.

2. Inovasi proses

Selain inovasi produk, inovasi proses juga diperlukan dalam industri kosmetik. dimaksudkan agar perusahaan tidak hanya menghasilkan produk yang baru tetapi juga menghasilkan produk yang sudah ada tetapi diinovasikan dalam proses pengolahannya. Hal ini berguna untuk memberikan nilai tambah yang berbeda dari produk yang sebelumnya ditawarkan pada konsumen. Dalam hal ini perusahaan melakukan inovasi proses dalam pengolahan kosmetik, baik dengan menambahkan aroma dan buah. Seperti varian pepaya, kopi, dan lain – lain.

3. Perubahan gaya hidup konsumen

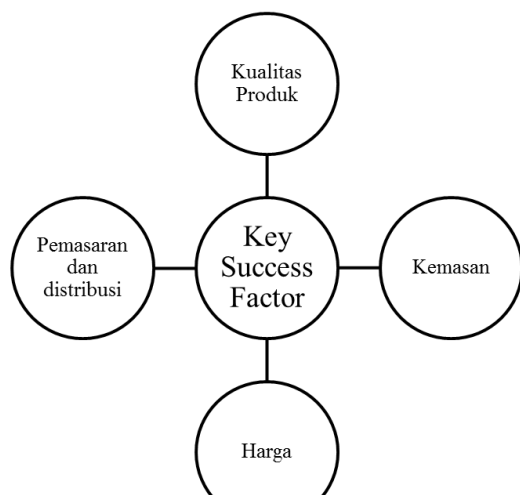
Perubahan gaya hidup konsumen menjadi salah satu faktor pendorong tumbuhnya industri kosmetik. Pergeseran level kosmetik yang awalnya merupakan kebutuhan sekunder / kebutuhan pelengkap saat ini telah berada pada level primer / kebutuhan utama. Penampilan yang baik menjadi salah satu daya tarik seseorang dimasyarakat.

Dalam pengembangan usahanya perusahaan tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor kunci guna mencapai keunggulan kompetitif. Faktor-faktor kunci utama dalam industri kosmetik setidaknya ada empat. Faktor yang pertama ialah produk. Kualitas produk menjadi salah satu faktor penting yang diyakini menjadi alasan kesuksesan dari perusahaan kosmetik. Oleh sebab itu mereka berusaha berkomitmen untuk menggunakan bahan baku yang layak dan sesuai untuk digunakan dalam membuat produk kosmetik. Penggunaan bahan – bahan yang baik dan layak ini menghindarkan konsumen dari berbagai efek samping dari kosmetik yang buruk. Selain itu proses yang baik dan bersih dalam memproduksi produk juga menjadikan produk lebih berkualitas.

Faktor kunci kesuksesan dari industri kosmetik yang kedua ialah kemasan. Dalam penelitian ini, penulis menemukan bahwa membeli sebuah produk kosmetik umumnya orang akan melihat apakah kemasan akan sebuah produk itu menarik atau tidak. Bentuk kemasan yang menarik dan unik akan berdampak terhadap peningkatan penjualan dan pendapatan bagi perusahaan. Selain itu penggunaan kemasan yang aman juga sangat diperlukan agar kualitas produk kosmetik tetap terjaga.

Faktor kunci yang ketiga ialah pemasaran dan distribusi. Pemasaran menjadi salah satu kunci sukses yang cukup potensial bagi perusahaan kosmetik. Pemasaran yang maksimal diharapkan dapat memberikan keuntungan yang maksimal pula bagi perusahaan. Dengan pemasaran yang baik maka diharapkan penjualan dan pendapatan perusahaan dapat meningkat. Pemasaran dilakukan dengan memperluas jaringan dengan toko- toko, outlet – outlet, dan kios – kios yang ada. Dan dengan demikian diharapkan konsumen dapat lebih mudah menemukan produk yang ditawarkan.

Dan faktor kunci kesuksesan yang terakhir ialah harga. Tingkat pembelian juga dipengaruhi oleh penentuan harga jual suatu produk. Harga memang identik dengan kualitas produk. Akan tetapi sekalipun kualitas produk baik bila harga yang ditawarkan terlampaui tinggi juga akan membuat perusahaan kesulitan untuk melakukan penjualan. Dari itu perusahaan harus mencoba menawarkan ragam produk kosmetik dengan kualitas yang baik serta aman untuk digunakan oleh konsumen dengan harga yang terjangkau.



Gambar 2. *Key Success Factor* industri kosmetik

Sumber: Olahan Peneliti, 2012

Melalui penelitian terhadap salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang kosmetik, peneliti menemukan bahwa perusahaan berusaha untuk memenangkan pasar yang penuh dengan persaingan. Industri kosmetik yang besar di Indonesia, yang mencapai 12.703 produk kosmetik di pasar menjadikan perusahaan harus memiliki strategi bersaing yang baik sehingga mampu melakukan perlawanan terhadap tekanan persaingan. Banyak perusahaan kosmetik yang membidik pasar menengah dan menengah kebawah menggunakan strategi *cost leadership*. Ciri-ciri dari penggunaan strategi *cost leadership* adalah perusahaan menjual banyak lini produk yaitu *parfum*, *deodorant*, *body scrub*, lulur mandi, dan sabun kewanitaan. Penjualan banyak lini produk agar perusahaan dapat menebar biaya. Selain itu perusahaan melayani semua kelompok pelanggan guna meningkatkan volume (Porter, 1985). Penulis menyadari bahwa perusahaan berusaha melakukan investasi dengan menggunakan mesin-mesin modern sehingga mampu menghasilkan produk dalam jumlah yang besar. Mesin yang dimiliki mulai dari mesin *mixing* sampai dengan mesin *filling* memiliki kapasitas total produksi sehari mencapai 6.000 item. Volume produksi yang besar ini mampu menekan harga hingga 15% - 20%

Untuk dapat melihat apakah strategi yang saat ini dipakai perusahaan dapat dianggap masih relevan atau tidak maka penulis memilih menggunakan *SERVO analysis* sebagai alat diagnostic. Untuk itu kita perlu melihat elemen yang ada satu per satu:

1. *Strategy*

Perusahaan kosmetik ini memiliki tujuan dan visi untuk dapat memenangkan pangsa pasar baik di dalam maupun luar negeri. Perusahaan menawarkan produk – produk kosmetik dengan lima jenis produk, yaitu: *perfume*, *deodorant*, *body scrub*, lulur mandi, sabun kewanitaan. Semua produk ini ditujukan bagi pengguna kosmetik. Untuk produk selain sabun kewanitaan ini ditujukan baik bagi pria maupun wanita yang mau menggunakannya, serta dapat digunakan oleh konsumen dari segala usia. Produk kosmetik ditargetkan bagi masyarakat kelas menengah. Penjualan produk baru sampai ke wilayah Jawa Timur. Perusahaan berusaha membangun kemampuan atau sumber daya untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif. Salah satunya dengan menggunakan mesin-mesin *modern* dalam proses produksi. Sehingga menghasilkan produk yang berkualitas dan sesuai dengan standar yang ada. Selain itu pengembangan sumber daya

manusia dalam proses pengelolaan perusahaan. Perusahaan ini tidak menggunakan karyawan *outsourcing* dalam melakukan kegiatan operasional. Dalam menjalankan bisnisnya produk yang ada ditawarkan melalui toko / outlet / kios yang ada. Harga produk yang ditawarkan disesuaikan dengan manfaat fungsional dari produk tersebut.

2. *Environment*

Lingkungan merupakan salah satu faktor penentu dalam perkembangan sebuah bisnis atau industri. Lingkungan internal dalam perusahaan sudah melingkupi keempat elemen yang lain, yakni *strategy*, *resource*, *value*, *organization*. Lingkungan eksternal adalah hal – hal yang terjadi diluar batasan perusahaan. Saat ini persaingan industri kosmetik di Indonesia begitu ketat. Persaingan yang begitu ketat didukung berdasarkan data dari Badan Pengawas Obat dan Makanan (www.pom.go.id), tahun 2012 di Indonesia jumlah produk kosmetik yang terdaftar sebanyak 17.203 produk. Keseluruhan produk tersebut termasuk dari produsen dalam maupun luar negeri yang diperjualbelikan di Indonesia dan terdaftar oleh Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia. Selain itu dalam proses produksi, perusahaan bergantung kepada mereka yang menjadi *supplier* perusahaan.

Selain itu lingkungan eksternal juga termasuk konsumen dan pemasok. Saat ini perusahaan masih menggantungkan proses produksinya dari pemasok. Perusahaan masih melakukan pembelian bahan baku, botol, *spray*, kardus, kemasan dari pemasok. Selain itu konsumen ialah masyarakat kelas menengah. Produk dapat sampai ditangan konsumen dengan menitipkan produk-produk yang ada ke kios-kios / toko-toko dengan sistem konsinyasi.

Selain itu dalam industri kosmetik lingkungan eksternal juga dipengaruhi dari kebijakan pemerintah. Dalam proses produksi kosmetik, perusahaan harus mematuhi berbagai panduan/aturan yang dikeluarkan oleh pemerintah mengenai cara pembuatan kosmetik yang baik. Dengan begitu produk yang dihasilkan dapat dinyatakan aman untuk digunakan oleh konsumen.

3. *Resource*

Sumber daya menjadi sangat penting dalam pelaksanaan keputusan strategis perusahaan. Sumber daya yang ada pada perusahaan akan digunakan untuk menghasilkan *output*. Dalam perkembangan bisnis, sumber daya keuangan menjadi elemen yang penting dalam penentuan keputusan strategis perusahaan. Perusahaan memiliki divisi *accounting* yang khusus mengatur seluruh keuangan perusahaan. Dalam pembuatan suatu produk baru divisi *accounting* akan bekerja secara teliti untuk menghitung *cost* terendah yang bisa dibuat, sehingga menghasilkan produk yang dapat kompetitif di pasar. Sumber daya manusia sangat diperlukan oleh perusahaan karena dengan memiliki sumber daya manusia yang baik dan akan mendorong perusahaan untuk menghasilkan *output* secara maksimal. Perusahaan secara umum menerima karyawan sesuai dengan kebutuhan

perusahaan saat itu. Saat ini perusahaan tidak memiliki *training* secara khusus dalam mengembangkan kompetensi karyawan. Karyawan yang ada sekedar melakukan tugas yang sudah diberikan oleh atasan. Perusahaan tidak melakukan investasi khusus terhadap pengembangan sumber daya manusia yang ada. Dalam perkembangan bisnisnya perusahaan belum melakukan investasi besar pada sumber daya fisik selain pada penggunaan mesin-mesin produksi inti. Perusahaan memiliki sumber daya fisik yang digunakan untuk mengolah bahan baku menjadi bahan jadi. Disini perusahaan belum memiliki mesin untuk memproduksi botol, kardus nya sendiri sehingga masih membeli dari *supplier*. Selain itu dalam bisnisnya perusahaan kosmetik ini juga belum menggunakan *system informasi* yang kompleks. Dalam penentuan keputusan strategis serta penerapan strategi perusahaan harus mampu menciptakan sumber daya tidak berwujud dengan baik. Sumber daya tidak berwujud yang menonjol akan banyak dipertimbangkan oleh konsumen yang ada.

4. *Value*

Nilai yang dikembangkan pada perusahaan ini adalah nilai kekeluargaan. Dalam pembuatan kebijakan atau keputusan biasanya hanya dirapatkan / diputuskan oleh 5 orang manajemen atas dan setelah mendapat persetujuan dari direktur maka keputusan yang telah dibuat akan dilaksanakan. Dan nilai kekeluargaan dapat dilihat dari bagaimana manager menyampaikan tiap hal kepada karyawan mereka tidak menggunakan bahasa yang terlalu formal, hal ini berguna agar dapat terbangun suasana kekeluargaan yang baik. Selain itu nilai yang dipegang adalah nilai ketelitian. Nilai ini khususnya dilakukan oleh departemen produksi. Ketelitian ini ialah dasar dalam memproduksi sebuah produk. Ketelitian ialah mulai dari memastikan penggunaan bahan baku yang sesuai standar, komposisi campuran yang digunakan selama proses produksi. Departemen produksi dituntut untuk teliti dalam menghitung tiap komposisi penggunaan bahan baku khususnya bahan kimia yang digunakan. Hal ini untuk menghindari produk yang dihasilkan berdampak buruk bagi konsumen. Nilai yang tak kalah penting ialah nilai kejujuran. Perusahaan menekankan untuk setiap karyawan perusahaan untuk memiliki sikap yang jujur terhadap setiap aspek. Hal ini nampak dari proses produksi perusahaan yang tidak terpengaruh menggunakan bahan – bahan yang berbahaya akan tetapi jauh lebih murah. Hal ini menunjukkan perusahaan menjaga kualitas produk dengan nilai kejujuran.

5. *Organization*

Dalam pengembangannya perusahaan berusaha untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi setiap *stakeholder*. Disini manajemen tingkat atas selalu berusaha untuk memberikan motivasi secara lisan kepada tiap karyawan. Perusahaan ini tidak memiliki *system reward* sebagai apresiasi terhadap kinerja karyawan yang unggul. Perusahaan juga belum memiliki program pelatihan individu

bagi karyawan guna mengembangkan potensi yang dimiliki. Dalam pengelolaannya, perusahaan ini memiliki struktur organisasi yang jelas. Sehingga tingkat kedudukan, dan pelaporan tanggung jawab serta penyampaian informasi dapat dilakukan dengan baik. Disini perusahaan menggunakan sistem sentralisasi

Sejak awal berdirinya, perusahaan selalu berusaha untuk mencapai visi yang telah diangkat oleh perusahaan, yakni menciptakan produk berkualitas yang mampu bersaing di dalam dan luar negeri. Seiring berjalannya waktu, terjadi peningkatan industri kosmetik di Indonesia. Persaingan yang semakin ketat menjadikan perusahaan berusaha untuk menjadi *market leader* di kelasnya. Berdasarkan data Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia saat ini telah terdapat sebanyak 17.203 produk kosmetik yang tersebar di seluruh Indonesia (www.pom.go.id). Berdasarkan hasil wawancara, distribusi produk perusahaan baru masuk ke Wilayah Jawa Timur, dengan distribusi produk yang belum terlalu merata. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tidak sebaik sebagaimana mestinya terhadap acuan internal maupun eksternal dimana perusahaan ingin menjadi menciptakan produk yang dikenal dan mampu bersaing di dalam dan luar negeri.

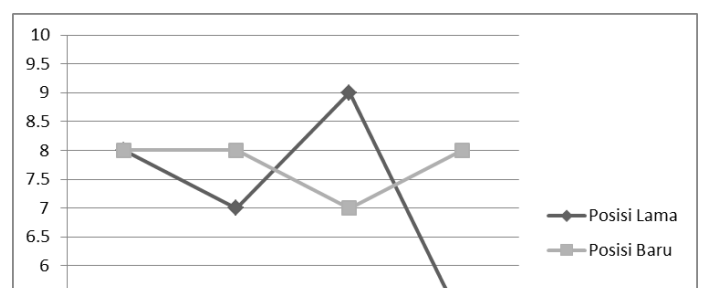
Berikut ini ada beberapa elemen yang mendapat penilaian *loose fit*. Saat ini perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan kosmetik yang belum memiliki pangsa pasar yang besar di Indonesia. Hal ini dapat dibuktikan bahwa produk dari perusahaan ini baru di distribusikan di daerah Jawa Timur. Keinginan para *stakeholders* yang tertuang dalam visi perusahaan untuk menjadikan produk perusahaan ini dapat bersaing di dalam dan luar negeri belum dapat terwujud. Dalam memasarkan produknya perusahaan belum memiliki langkah-langkah inovatif yang dapat mengalahkan para pesaingnya, bahkan saat ini perusahaan masih dalam tahap mengikuti teknik pemasaran pesaingnya. Apabila dalam periode tertentu pesaing menurunkan harga maka perusahaan juga akan berusaha untuk menurunkan harga, apabila pesaing memberikan diskon maka perusahaan juga akan melakukan langkah yang sama. Saat ini perusahaan masih belum mampu mengembangkan strategi dan langkah – langkah strategis dalam lingkungan industri kosmetik yang terus meningkat dan semakin penuh dengan persaingan. Serta langkah perusahaan yang saat ini masih mengikuti langkah pesaing belum mendukung strategi yang dimiliki perusahaan untuk menjadi mewujudkan produk yang bersaing di tengah lingkungan industri yang begitu penuh persaingan. Sehingga penulis memberikan penilaian *loose fit* dan *delayed fit* antara elemen *strategy* (S) dan *environment* (E).

Adanya ketidaksesuaian atau hubungan yang belum saling mendukung antara beberapa elemen, menunjukkan perusahaan ini perlu melakukan langkah dalam mengembangkan dan memilih keputusan strategis demi menciptakan strategi yang dapat bersaing secara berkesinambungan dalam industri

kosmetik. Ada cukup hambatan dalam mencapai strategi, tujuan dan visi yang telah dibuat dan dikembangkan oleh perusahaan untuk mewujudkan produk yang dapat berjaya di dalam dan luar negeri karena perkembangan lingkungan industri kosmetik yang terus meningkat serta tingkat persaingan yang terus padat maka diperlukan suatu alternatif pilihan strategis yang dapat meningkatkan performa perusahaan. Disini penulis mencoba untuk melakukan rumusan apabila perusahaan ini menggunakan strategi bersaing *blue ocean*. Dengan menggunakan alternatif ini diharapkan perusahaan mampu keluar dari persaingan dan menciptakan peluang pasar yang baru sehingga perusahaan mampu mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan hasil analisis penulis, perusahaan saat ini belum mampu menciptakan inovasi nilai dengan baik. Dalam penerapan strategi samudera biru atau yang lebih dikenal dengan istilah *blue ocean strategy*, inovasi nilai menjadi bagian yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan. Perusahaan akan mampu menciptakan inovasi nilai apabila perusahaan mampu memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga, dan posisi biaya. Inovasi nilai menekankan bahwa perusahaan harus mampu melakukan diferensiasi sekaligus melakukan penekanan biaya. Disini perusahaan berusaha melakukan penekanan biaya tanpa diimbangi dengan peningkatan / inovasi utilitas. Perusahaan berusaha untuk memperkuat strategi *cost leadershipnya* akan tetapi tidak diimbangi dengan memberikan peningkatan terhadap manfaat yang dapat diperoleh konsumen. Dalam pengembangan produknya perusahaan lebih mengarah kepada tindakan – tindakan untuk mengikut kompetitor. perusahaan cenderung memproduksi produk yang dihasilkan oleh kompetitor guna dapat bertahan di pasar. Tidak hanya itu dalam menjalankan promosi pun seringkali perusahaan mengikuti langkah yang diambil oleh kompetitor. Inovasi dalam usaha menekan biaya tentu membantu perusahaan untuk meningkatkan posisi di pasar, akan tetapi hal tersebut tidak akan mampu untuk menciptakan ruang pasar yang baru dengan pemakaian strategi samudera biru, dan semakin akan menjebak perusahaan terus berkompetisi dalam samudera merah yang penuh dengan persaingan.

Dari segi harga perusahaan ini memiliki harga yang relatif tinggi dibanding pesaing pada target pasar yang sama. Dari segi kemasan perusahaan ini belum memiliki kemasan yang menarik karena belum memenuhi unsur estetika dan unsur komunikasi. Dari segi promosi dan distribusi perusahaan ini belum cukup baik, karena belum melakukan promosi sama sekali. Maka agar dapat masuk kedalam *blue ocean strategy*, perusahaan harus mampu meningkatkan dan menurunkan faktor yang dianggap perlu.



Gambar 3. Kanvas strategi yang diharapkan
Sumber: Olahan Peneliti, 2012

Untuk masuk kedalam *blue ocean strategy* maka perusahaan harus mampu menciptakan inovasi baru yang dapat dilakukan. Ada dua hal yang dapat dilakukan guna menciptakan *blue ocean strategy*, yaitu:

A. Menciptakan kosmetik organik

Saat ini sedikit bahkan sulit dijumpai produsen Indonesia yang memproduksi produk kecantikan organik. Banyak produsen kosmetik Indonesia yang menjual produk kosmetik alami. Kosmetik alami kosmetik yang menggunakan bahan alami namun masih menggunakan bahan kimia dalam batas wajar, sedangkan kosmetik organik ialah kosmetik dengan bahan-bahan alami yang dikembangkan melalui standar organik, yakni tumbuhan yang tidak disemprot dengan pestisida atau tidak menggunakan pupuk kimia. Hasil survey di Amerika menunjukkan bahwa tahun 2011 pengguna kosmetik organik meningkat 37% (www.notes.urbanesia.com). Peningkatan kesadaran masyarakat Indonesia akan penggunaan kosmetik yang aman di tengah maraknya produk kosmetik berbahaya yang ada di Indonesia, sebut tahun 2012 saja telah ditemukan 27 merek kosmetik berbahaya oleh BPOM (www.doktercantik.com). Selain itu kosmetik organik juga menggunakan kemasan-kemasan yang ramah lingkungan untuk menciptakan lingkungan yang lebih baik. Hal ini sebagai aksi atas isu *global warming* yang telah juga meningkatkan kesadaran masyarakat untuk menjaga lingkungan.

B. Membuka *stand alone cosmetic shop*.

Seperti yang tersaji di bagian – bagian sebelumnya bahwa perusahaan menekankan pada kualitas produk yang baik serta harga yang terjangkau, tetapi sangat disayangkan jika perusahaan ini sendiri tidak membuka *Cosmetic Shop* dengan merk mereka sendiri. Dengan membuka *stand alone* dilokasi strategis dengan menjual produknya sendiri diharapkan dapat meningkatkan penjualan di masyarakat. Tahapan terakhir dalam dalam mengeksekusi strategi samudera biru adalah mengatasi hambatan-hambatan utama. Terdapat empat macam rintangan dalam mengeksekusi strategi samudrea biru. Pertama ialah rintangan kognitif, Rintangan kognitif adalah rintangan organisasi yang sudah melekat dengan *status quo*. Perusahaan yang telah berdiri selama 33 tahun ini terkadang enggan untuk melakukan banyak perubahan.

Tetapi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan di masa mendatang, perusahaan harus mampu mengatasi rintangan kognitif. Perusahaan harus mampu menanamkan pemikiran kepada setiap *stakeholder* baik pemegang saham, mitra bisnis, dan karyawan bahwa diperlukan perubahan dan perbaikan dalam bisnis. Dengan diadakannya pertemuan, forum, atau *group discussion* akan mempermudah penyampaian perubahan strategi kepada setiap *stakeholder*. Kedua ialah rintangan sumber daya, Dalam pengembangan strategi samudera biru sebenarnya ada beberapa hambatan yang dimiliki terhadap pengolahan kosmetik organik. Rintangan yang pertama ialah sumber daya fisik terkait penggunaan teknologi baru yang digunakan untuk dapat memproduksi kosmetik organik. Yang kedua ialah sumber daya manusia karena setiap karyawan harus dikembangkan untuk dapat memahami proses yang baru guna mengembangkan kosmetik dengan standar – standar organik. Ketiga ialah rintangan motivasional, Rintangan berikutnya yang dapat menjadi penghalang bagi penerapan *Blue Ocean Strategy* adalah rintangan motivasional. Dimana perusahaan harus dapat meningkatkan motivasi yang dimiliki oleh setiap karyawan. Khususnya memberikan pemahaman emosional agar karyawan merasa ikut memiliki perusahaan. Hal ini dapat diatasi dengan pemberian *reward* bagi karyawan yang memiliki kinerja yang unggul serta *punishment* bagi karyawan yang tidak bisa memenuhi standar kerja yang diharapkan. Dan yang terakhir ialah rintangan politik, Rintangan politik tidak terlalu bermasalah bagi industri kosmetik. Meskipun demikian, pihak perusahaan tetap harus memperhatikan kondisi politik yang ada yang melakukan penyelesaian masalah secepatnya terkait dengan kondisi politik yang ada.

Untuk dapat mengecek keabsahan data yang diambil maka penulis melakukan uji triangulasi sumber, sebagai berikut

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan dan dapat diberikan saran untuk perbaikan.

A. Kesimpulan

Dari penelitian di atas dapat diketahui bahwa untuk saat ini perusahaan masih bersaing didalam samudera merah dengan menggunakan strategi *cost leadership* dengan berusaha tetap memberikan kualitas yang baik. Strategi yang digunakan saat ini oleh perusahaan sudah tidak lagi relevan didasarkan pada keinginan yang tertuang dalam visi dan tujuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menjadi perusahaan yang mampu bersaing di dalam dan di luar negeri serta ketatnya persaingan industri kosmetik tidak mampu dicapai dengan strategi yang saat ini dilakukan dengan cara menekan biaya tanpa melakukan inovasi, dimana perusahaan cenderung mengikui langkah pesaing. Strategi *blue ocean* dapat digunakan untuk membuat perusahaan keluar dari

persaingan kosmetik yang begitu ketat dari waktu ke waktu. Strategi *blue ocean* dilakukan dengan menampilkan produk baru di kalangan masyarakat Indonesia, yakni menciptakan kosmetik organik. Kosmetik organik ialah kosmetik yang digunakan dari bahan alami yang bebas dari pestisida dan pupuk buatan. Selain itu penggunaan kemasan yang ramah lingkungan. Tak berhenti di situ, langkah berikutnya adalah dengan membuka *stand alone* untuk memastikan dapat mendongkrak penjualan perusahaan. Hadirnya strategi ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil pasar baru dan keluar dari persaingan industri kosmetik yang begitu ketat

B. Saran

Perusahaan hendaknya terus melakukan inovasi produk, karena produk-produk yang saat ini sudah ada diluncurkan ke pasar sudah banyak ditiru oleh para pesaing. Perusahaan juga hendaknya terus berupaya untuk melakukan pengembangan dan peningkatan kualitas produk sehingga produk-produk yang saat ini sudah ada di pasar dapat terus ditingkatkan kualitasnya. Penulis juga memberikan saran untuk meningkatkan pemasaran dan juga desain kemasan yang digunakan. Karena pada saat ini desain yang digunakan dirasa masih kurang untuk memenuhi kriteria sebagai kemasan yang menarik. Dengan peningkatan pemasaran serta desain kemasan maka diharapkan dapat meningkatkan penjualan produk. Apabila nanti produk organik serta *stand alone* dapat diterima masyarakat dengan baik, maka perusahaan dapat mencoba menjadikan usahanya menjadi proses bisnis *franchise*

Konsep	Hasil Wawancara	Hasil Pengamatan	Keterangan
Logic Of Industry	Produk berkualitas baik (penggunaan bahan baku yang layak), serta lingkungan produksi yang bersih menunjang kualitas produk.	Produk berkualitas, penulis sudah mencoba membeli salah satu produk, adanya sertifikat layak produksi dari BPOM, serta penggunaan pakaian khusus ketika memasuki area produksi	Data valid karena terdapat kesesuaian antara hasil wawancara dan hasil pengamatan.
Logic Of Industry	Harga jual produk kosmetik dapat bersaing dengan produk yang lain.	Harga jual produk, penulis sudah melihat harga yang ditawarkan di 4 outlet yang ada di Surabaya	Data valid karena terdapat kesesuaian antara hasil wawancara dan hasil pengamatan.
Logic Of Industry	Penggunaan teknologi pada proses produksi.	Penulis membuktikan beberapa mesin modern yang digunakan untuk proses produksi, seperti mesin <i>mixing</i> yang memiliki high speed power untuk mencampur produk dan mesin <i>filling</i> .	Data valid karena terdapat kesesuaian antara hasil wawancara dan hasil pengamatan.
Logic Of industry	Sumber daya manusia yang ada di perusahaan mampu mendukung bisnis	Struktur organisasi perusahaan dan profil bisnis menunjukkan adanya divisi-divisi yang masing-masing mempunyai tugas khusus	Data valid karena terdapat kesesuaian antara hasil wawancara dan hasil pengamatan.

Gambar 4. Uji Triangulasi Sumber
Sumber : Olahan Peneliti, 2012

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A., Banker, Rajiv D., Kaplan, Robert S & Young, S. Mark (1997). *Management accounting* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc..
- Bungin, Burhan (2007). *Penelitian kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Bungin, Burhan (2009). *Penelitian kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Departmen of Business. (2012, Februari 29). 2012 Family Business Confidence Survey. *Elizabethtown Collage*
- Ferrinadewi, Erna. (2005). Atribut produk yang dipertimbangkan dalam pembelian kosmetik dan pengaruhnya pada kepuasan konsumen di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.7, No.2.
- Fleisher, C. & Bensoussan, B. (2007) *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. New Jersey: FT. Press
- Guttman, H. M. (2005, Agustus). Prime movers. *Executive Excellent Publishing*, Vol.22..
- Jogiyanto (2008). *Metodologi penelitian sistem informasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Kim, Chan W. & Mauborgne, Renee. (2006). *Blue Ocean Strategy*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta
- Moleong, Lexy. J. (2011). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Porter, Michael E. (1992). *Keunggulan bersaing: Menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul*. Jakarta: Erlangga
- Porter, Michael E. (1987). *Strategi bersaing: Teknik menganalisis industri dan pesaing*. (Agus Maulana, Trans). Jakarta: Erlangga
- Susanto A.B., Wijanarko H., Susanto P., & Mertosono S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on family business*. Jakarta: Divisi Penerbitan The Jakarta Consulting Group
- Thompson A.A., Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2005). *Strategy : Core concept, analytical, tools, & readings*. New York: Mc Graw Hill
- Badan Pusat Statistik. (2010). *Sensus penduduk tahun 2010*. Retrieved Agustus 10 , 2012, from <http://sp2010.bps.go.id/>
- Departemen Riset IFT (2012, Juli 10). *Penjualan kosmetik semester I diperkirakan naik 14,9%*. Retrieved Agustus 10, 2012, from <http://www.indonesiainancetoday.com/read/29759/Penjualan-Kosmetik-Semester-I-Diperkirakan-Tumbuh-149>
- Menteri Kesehatan. (2010). *Peraturan menteri kesehatan Republik Indonesia Nomor 1175/MENKES/PER/VIII/2010*. Retrieved Agustus 10, 2012, from <http://www.djpp.depkumham.go.id/inc/buka.php?czozMToiZD1ibisyMDEwJmY9Ym4zOTYtMjAxMC5wZGYmanM9MSI7>
- Value chain analysis (n.d.) Retrieved Maret 10, 2012. From <http://www.learnmarketing.net/valuechain.html>.

